

УДК 005.32
ББК 60.831
М 50

Автор-составитель В. С. Коржов, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: А. А. Казущик, канд. экон. наук, доцент Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины;
А. А. Титович, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 6 от 10 июня 2014 г.

Менеджмент и организационное поведение : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. В. С. Коржов. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 72 с.
ISBN 978-985-540-262-7

Издание предназначено для магистрантов специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование».

Практикум позволит сформировать четкое представление о механизме выработки работниками поведения во время труда, освоить методы управления поведением персонала. Он включает планы семинарских занятий, задания, вопросы для обсуждения, темы рефератов, список рекомендуемой литературы.

УДК 005.32
ББК 60.831

ISBN 978-985-540-262-7

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Менеджмент и организационное поведение» охватывает важнейшие теоретические и методические аспекты управления поведением персонала в организациях. В ней рассматриваются основные категории и механизм формирования организационного поведения, позволяющие ознакомить магистрантов с основными теоретическими положениями, сущностью управления поведением персонала в организации.

В современных условиях субъекты хозяйствования имеют экономическую и правовую самостоятельность. При таком механизме хозяйствования каждая организация стремится сформировать эффективное поведение всего персонала, развивать его заинтересованность в стабильной работе.

Организационное поведение включает поведение людей в процессе труда. Предпосылкой появления и развития менеджмента организационного поведения является объективная необходимость исследования и понимания механизма формирования индивидуального и группового поведения персонала организации.

Поведение персонала не может изучаться обособленно от материальной базы, финансовых ресурсов организации, так как оно зависит от степени развития материальной базы производства, роли и места человека в производственном процессе. Организационное поведение охватывает также процесс управления организацией, взаимоотношения в коллективе.

Для эффективного управления организацией необходимо исследовать факторы, влияющие на поведение персонала в процессе труда. Важность изучения организационного поведения заключается в необходимости постоянного повышения эффективности использования индивидуального потенциала работников и кадрового потенциала организации.

Предлагаемый практикум построен по логической схеме углубления знаний, их дополнения и конкретизации по отдельным характеристикам, что позволяет понять процессы формирования организационного поведения индивида и группы.

Цель изучения дисциплины состоит в получении магистрантами общих представлений и знаний о процессе формирования поведения индивидов во время труда, системе управления организационным поведением, а также формировании навыков и умений использования инструментов и методов управления формированием эффективного поведения персонала организации.

Задачами дисциплины являются:

- приобретение умений и навыков управленческой деятельности поведением персонала организации;
- изучение основополагающих положений управления организационным поведением;
- освоение системного характера управления организацией;
- ознакомление с основными направлениями формирования системы управления организационным поведением;
- изучение методов и инструментов управления организационным поведением;
- приобретение опыта коллективной работы при проведении тренингов, имитирующих поведение персонала организации;
- изучение прогрессивного отечественного и мирового опыта управления организационным поведением.

В результате изучения дисциплины магистранты должны *знать*:

- объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование поведения персонала организации;
- показатели оценки организационного поведения, методику их анализа;
- основы управления поведением персонала;
- процесс формирования трудового коллектива;
- направления повышения эффективности работы организации.

На основании полученных теоретических знаний магистранты должны *уметь*:

- использовать различные подходы при разработке системы управления поведением персонала;
- анализировать факторы внешней и внутренней среды организации;
- формировать организационную структуру управления поведением персонала;
- вырабатывать стратегию управления организационным поведением;
- оценивать эффективность мероприятий по управлению поведением работников;
- использовать навыки работы с персоналом в организации;
- применять в практической деятельности современные отечественные и зарубежные методы управления организационным поведением;
- оценивать эффективность деятельности по управлению поведением персонала.

Изучение данной дисциплины позволит выработать у магистрантов такие профессиональные качества, как тактичность, сознательное отношение к выполнению служебного долга, чувство ответственности за порученное дело, а также уважительное отношение к национальным традициям, общечеловеческим ценностям.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество часов			
	всего	в том числе		
		лекций	практических занятий	контролируемой самостоятельной работы магистрантов
1. Введение в дисциплину «Менеджмент и организационное поведение»	10	2	2	6
2. Этапы развития менеджмента организационного поведения	8	2	2	4
3. Сущность менеджмента организации	8	2		6
4. Компетенция и качества менеджера	8	2	2	4
5. Эффективность работы менеджера	8	2	2	4
6. Природа лидерства	10	2	2	6
7. Анализ внутригрупповых процессов в трудовом коллективе	10	2	2	6
8. Поведение индивидов в организации	8	2	2	4
9. Управление обучением персонала в организации	8	2	2	4
10. Механизм мотивации труда	10	2	2	6
11. Процесс формирования и развития трудового коллектива	10	2	2	6
12. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации	10	2	2	6
13. Менеджмент персонала организации	8	2	–	6
14. Командный менеджмент	10	2	–	6
15. Подбор и расстановка кадров	5	1	–	4
16. Кадровая политика организации	5	1	–	4
17. Формирование системы контроля в организации	10	2	2	6
18. Направления развития организации	10	2	–	8
19. Развитие менеджмента и организационная эффективность	10	2	–	6
Итого	162	36	24	102

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Введение в дисциплину «Менеджмент и организационное поведение»

План

1. Содержание категории «организационное поведение».
2. Факторы, влияющие на поведение персонала в организации.
3. Менеджмент как интегрирующая деятельность в организации.
4. Мультидисциплинарные подходы к исследованию организационного поведения персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Что является предметом исследования дисциплины «Менеджмент и организационное поведение»?
2. Что представляет собой механизм формирования индивидуального поведения работников?
3. Какую роль играет менеджмент в организации?
4. Как влияет группа на индивидуальное поведение работников?
5. Как влияет организационная среда на поведение работников?
6. Каково влияние внешней среды деятельности организации на поведение персонала организации?
7. Какие различают типы организационного поведения работников?
8. Как влияют индивидуальные качества работников на поведение во время труда?

Темы рефератов

1. Роли менеджмента в организации.
2. Модель современного руководителя.
3. Интегрирующая функция менеджмента.

Задания

Задание 1.1. Укажите связь дисциплины «Менеджмент и организационное поведение» с такими дисциплинами, как «Менеджмент»,

«Психология», «Социология», «Управление персоналом», «Организация труда».

Задание 1.2. Укажите принципиальные особенности дисциплины по следующим направлениям: цель, предмет исследования, методы управления, структура, принципы управления.

Задание 1.3. Известно, что на уровне государства основными нормативными документами, регламентирующими отношения между работодателем и наемными работниками, являются Конституция Республики Беларусь, Трудовой кодекс Республики Беларусь, другие законы, а также региональные нормативные акты.

Назовите и охарактеризуйте нормативные документы, регулирующие трудовые отношения на уровне унитарных предприятий, кооперативов, акционерных обществ.

Задание 1.4. Наемный работник имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовое соглашение;
- иметь на рабочем месте условия труда в соответствии с требованиями безопасности и трудового договора;
- получать в полном размере заработную плату в соответствии с выполненной работой;
- иметь нормальную продолжительность рабочего дня, время на отдых, выходные дни, ежемесячный отпуск;
- иметь возможность повышать профессиональную подготовку, квалификацию, осуществлять переподготовку;
- создавать профессиональные союзы для защиты трудовых прав, свобод, интересов работников;
- получать социальное страхование, возмещение вреда, причиненного работнику в связи с выполнением трудовых обязанностей.

Укажите обязанности наемного работника.

Задание 1.5. Основными обязанностями работодателя являются:

- соблюдение законов и иных правовых актов, условий коллективного договора;
- предоставление работникам работы в соответствии с трудовым договором;
- обеспечение нормальных, безопасных условий труда;
- обеспечение работников необходимым оборудованием, инструментами, документацией для выполнения своих обязанностей;
- выплата работникам причитающейся им заработной платы;

- обеспечение бытовых нужд работников;
- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением трудовых обязанностей.

Перечислите права работодателя.

Задание 1.6. Известно, что первым шагом к пониманию человеческого поведения и успешному управлению другими людьми является знание и понимание самого себя. Проанализируйте свои действия и факторы, заставившие вас выбрать определенный способ поведения, используя конкретные примеры.

Тема 2. Этапы развития менеджмента организационного поведения

План

1. Этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Научные подходы к управлению организацией и их влияние на поведение персонала.
3. Этапы развития организационного поведения персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Как проявляется взаимосвязь менеджмента и материальной базы производства?
2. Что представляет собой парадигма менеджмента в постиндустриальном обществе?
3. В чем состоят особенности управления в информационном обществе? (Опишите парадигму управления в информационном обществе.)
4. Как можно охарактеризовать модели современных организаций?
5. По каким направлениям должны совершенствоваться организации Республики Беларусь в современных условиях?
6. Как повысить трудовую активность персонала?

Темы рефератов

1. Парадигма менеджмента в постиндустриальном обществе.
2. Система управления персоналом в организации.
3. Современные модели управления персоналом.

Задания

Задание 2.1. Разработайте примерную организационную структуру кадровой службы в организации с учетом следующих направлений деятельности:

- рекрутинг (поиск, отбор и наем персонала);
- адаптация персонала;
- мотивация персонала;
- развитие персонала;
- контроллинг персонала (учет и оценка результатов деятельности персонала, перемещение персонала).

Задание 2.2. Перечислите цели и принципы управления организационным поведением персонала организации. Используйте общие подходы работы с кадрами, приведенные в приложении А.

Задание 2.3. Выявите и сформулируйте недостатки в управлении поведением персонала в вашей организации. Приведите аргументы неэффективного управления поведением персонала.

Задание 2.4. Механизм управления поведением персонала включает следующие компоненты:

- стиль руководства, используемый руководителями;
- организационную структуру подразделений по управлению персоналом;
- систему подбора и расстановки кадров;
- систему адаптации персонала;
- систему перемещения работников;
- систему информационного обеспечения работников.

Дайте характеристику каждому компоненту механизма управления поведением работников.

Тема 3. Сущность менеджмента организации

План

1. Организация как система. Классификация организаций.
2. Элементы системы управления организацией.
3. Понятие менеджмента как процесса и как функции.
4. Законы и принципы менеджмента организации.

5. Менеджмент на промышленных предприятиях, в общественных организациях и сфере услуг.

Вопросы для обсуждения

1. Из каких элементов состоит организация?
2. Как оценить эффективность использования персонала организации?
3. Какие различают уровни управления организацией?
4. Какие типы организационных структур управления используются в современных условиях в субъектах хозяйствования?
5. Какие функции выполняет менеджмент в организации?
6. Каковы отличительные особенности менеджмента сферы услуг?
7. Какие закономерности присущи менеджменту организации?
8. Какие положительные стороны и недостатки открытой организации можно выделить?
9. Что представляют собой организации по типу взаимодействия с человеком и внешней средой?

Темы рефератов

1. Венчурные компании и особенности их деятельности.
2. Порядок выбора типа и организационной структуры управления субъекта хозяйствования.
3. Проблемы развития корпоративного управления в организациях.

Задания

Задание 3.1. Укажите элементы рыночного механизма хозяйствования организаций. Определите недостатки в рыночном механизме хозяйствования организаций в Республике Беларусь.

Задание 3.2. Назовите принципы выбора организационно-правовой формы организации.

Задание 3.3. Разъясните, как формируется неформальная структура организации.

Задание 3.4. Обоснуйте необходимость перманентной перестройки организационной структуры управления организацией в современных условиях.

Задание 3.5. На примере конкретной коммерческой организации установите, когда более эффективен системный подход в работе с кадрами, а когда ситуационный.

Задание 3.6. Объясните, почему разработка целей является мощным средством координации работы подчиненных со стороны руководителя.

Ситуационные задания

Ситуация 3.1. Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект синергии, то возможности организации возрастают.

Для получения эффекта синергии необходимы следующие условия:

- Цель совместной деятельности должна быть известна и приниматься всеми участниками.
- Партнеры по заданию должны знать друг друга.
- В процессе выполнения задания должны быть взаимодействие и свободный обмен мнениями по технологии работы.
- Работники должны быть готовы пойти на компромисс и изменить свою точку зрения в пользу другого, предложившего лучший вариант действий.
- Для эффективной работы необходимо выработать правила выполнения задания.
- Сильные стороны отдельных работников более важны чем их недостатки, поэтому необходимо так распределять работу, чтобы была возможность использовать сильные стороны каждого работника.
- Вся информация должна сначала поступать лидеру (координатору), чтобы потом ее передать всем тем, кого это непосредственно касается.
- В группе (коллективе) каждый должен стремиться реализовать общую цель, а не добиваться для себя выгоды за счет других.
- В случае успешного достижения цели группой следует поощрять всех, кто имеет отношение к данной работе.

• В группе решения должны приниматься коллективно или индивидуально, но в таком случае о решениях должны быть понятны всем.

Укажите, какие мероприятия необходимо провести для обеспечения эффекта синергии в коллективе.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы со всеми приведенными выше требованиями? (Если с чем-то не согласны, то аргументируйте свое мнение.)

2. Что еще необходимо учесть, чтобы получить максимальный эффект от коллектива?

3. Какую организационную и психологическую подготовку должен провести руководитель, чтобы гарантировать успешную работу коллектива?

Ситуация 3.2. Перечень качеств, которыми должен обладать современный менеджер, включает следующие факторы:

- компетентность в данной сфере бизнеса;
- способность эффективно работать в условиях рыночных отношений;
- способность организовывать, мотивировать, координировать и контролировать работу подчиненных;
- оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать управленческие решения, организовывать их выполнение;
- знание психологии, способов коммуникации с подчиненными;
- умение формировать коллектив с высоким потенциалом;
- рациональное распределение функции между собой и подчиненными, умение делегировать полномочия;
- справедливое отношение к подчиненным, умение создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- умение стратегически мыслить;
- систематическое повышение своей квалификации;
- проявление заботы о повседневных нуждах подчиненных, их здоровье и работоспособности.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать руководитель?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель в вашей организации?

3. Какие требования являются специфическими и зависят от конкретного коллектива, отрасли предприятия?

Тема 4. Компетенция и качества менеджера

План

1. Сущность компетенции руководителя.
2. Требования к личным качествам руководителя.
3. Качества руководителя современного типа.
4. Система оценки качеств руководителя.

Вопросы для обсуждения

1. Какие требования предъявляются к менеджеру?
2. Как формируются требования к руководителю?
3. Какие интегральные качества руководителя формируются в процессе его трудовой деятельности?
4. Как выбрать эффективный стиль руководства подчиненными?
5. Какова роль руководителя в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе?
6. Какие используют прямые методы оценки работы руководителя?
7. Каковы нормы и принципы эффективного руководства персоналом?
8. Чем отличается деятельность менеджеров, работающих в разных организациях?

Темы рефератов

1. Модель современного руководителя.
2. Механизм обоснования эффективного стиля руководства.
3. Методы профессионального отбора руководителей.

Задания

Задание 4.1. Разработайте должностную инструкцию мастера производственного участка.

Задание 4.2. Перечислите должностные обязанности начальника производственного цеха.

Задание 4.3. Сформулируйте принципы рациональной организации труда мастера производственного участка.

Задание 4.4. Назовите причины, мешающие мастеру производственного участка управлять своим рабочим временем. Что нужно предпринять, чтобы систематизировать работу мастера.

Задание 4.5. Разработайте проект автоматизированного рабочего места мастера.

Задание 4.6. Опишите специфические качества менеджера, необходимые для разных уровней управления организацией (приложение Б).

Задание 4.7. Сформулируйте международные квалификационные требования менеджеров по персоналу (приложение В).

Задание 4.8. Выполните тест «Деловая этика менеджера» (приложение Г).

Тема 5. Эффективность работы менеджера

План

1. Роли менеджера в организации.
2. Типы установок менеджеров к подчиненным.
3. Управление по установленным целям.
4. Выбор эффективного стиля руководства подчиненными.
5. Показатели эффективности работы менеджера.

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит роль руководителя в повышении трудовой активности персонала?
2. Каков механизм формирования установки руководителя на подчиненных?
3. Какие мероприятия необходимо провести в организации для внедрения системы управления по установленным целям?
4. Каковы достоинства и недостатки системы управления по установленным целям?

5. Какие достоинства и недостатки можно отметить в авторитарном, демократическом и либеральном стилях руководства?

Темы рефератов

1. Профессиограмма линейного руководителя.
2. Методы оценки работы руководителя.

Задания

Задание 5.1. В условиях рыночных отношений организация самостоятельно разрабатывает производственную программу своей деятельности. Перечислите показатели эффективности управления разработкой производственной программы.

Задание 5.2. Укажите, что включает в себя управленческий контроль международной деятельности организации.

Задание 5.3. Назовите проблемы финансового контроля международной деятельности компании.

Задание 5.4. Объясните, как осуществляется административный контроль деятельности компании.

Задание 5.5. Опишите экономические и социальные показатели оценки эффективности работы менеджера.

Задание 5.6. Рассчитайте нормативную численность слесарей-ремонтников для ремонтной службы цеха по следующим данным:

- суммарная ремонтная сложность механической части установленного оборудования – 12 400 ремонтных единиц;
- коэффициент сменности работы оборудования – 1,9;
- норма межремонтного обслуживания одного слесаря-ремонтника – 2 150 ремонтных единиц;
- норма времени слесарных, ремонтных и прочих работ на малый ремонт одной ремонтной единицы – 6,1 нормочаса в год;
- количество ремонтных единиц, которые должны подвергаться малому ремонту в год, – 2 400;

- коэффициент выполнения норм выработки одним рабочим по ремонтной службе – 1,4;
- нормативный фонд одного слесаря-ремонтника – 1 875 чел.-ч в год;
- коэффициент перевода явочной численности в списочную численность – 1,17.

Тема 6. Природа лидерства

План

1. Лидерство и менеджмент.
2. Концепции лидерства.
3. Лидерские отношения.
4. Лидерство и власть.
5. Стили лидерства.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются различия между руководством и лидерством?
2. Как выработать эффективный стиль лидерства?
3. Как выявить и оценить сильные и слабые стороны руководителя?
4. Каковы предпосылки появления в коллективе неформального лидера?
5. Какие качества необходимы, чтобы стать лидером?
6. Как выработать у себя лидерские качества?
7. Что является источником власти у лидера?

Темы рефератов

1. Современные концепции лидерства.
2. Признаки эффективного лидера в коллективе.
3. Процесс формирования команды.

Задания

Задание 6.1. На конкретных примерах покажите влияние стиля руководства на процесс формирования трудового коллектива.

Задание 6.2. Опишите методику оценки стиля руководства.

Задание 6.3. Выполните тест «Оценка стиля руководства» (приложение Д).

Задание 6.4. Изложите основные правила письменного делового общения (приложение Е).

Задание 6.5. На конкретных примерах проанализируйте применение руководителями различных стилей лидерства. На основе анализа установите, когда выбранный стиль лидерства способствует эффективному достижению поставленных целей, а в каких случаях препятствует этому.

Ситуационные задания

Ситуация 6.1. В трудовом коллективе произошла ротация кадров. На должность заведующего отделом назначен рядовой сотрудник. Однако он сам не всегда являлся примером для других, и подчиненные знают его слабости.

Укажите направления изменения трудового поведения данного работника.

Сформулируйте предложения по тактике поведения руководителей с подчиненными по следующим направлениям:

- поведение;
- формальные отношения с подчиненными;
- неформальные отношения с работниками коллектива.

Ситуация 6.2. Работа в должности руководителя, в конечном счете, меняет характер человека, его взгляды на действительность, ценности.

Укажите черты характера топ-менеджера, отличающие его от рабочих. Для примера выберите следующие направления:

- отношение к привилегированному положению некоторых людей в коллективе;
- форма общения с членами коллектива;
- отношение к форме одежды.

Тема 7. Анализ внутригрупповых процессов в трудовом коллективе

План

1. Сущность и классификация трудовых коллективов.
2. Условия эффективной деятельности трудового коллектива.
3. Модели коммуникаций в трудовом коллективе.
4. Анализ внутригруппового взаимодействия.
5. Групповая динамика.

Вопросы для обсуждения

1. Как сформировать эффективный трудовой коллектив?
2. Какова роль руководителя в формировании коллектива?
3. В чем может выражаться психологическое давление коллектива на работника?
4. Как оценить сплоченность коллектива?
5. Какие различают неформальные роли работников в коллективе?
6. Какие виды коммуникаций в трудовом коллективе можно отметить?

Темы рефератов

1. Этапы развития трудового коллектива.
2. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера.
3. Управление процессом формирования коллектива.

Задания

Задание 7.1. Укажите методы, которые должен использовать руководитель для изучения подчиненных.

Задание 7.2. Установите границы контроля руководителем своих подчиненных. Перечислите условия эффективности контроля.

Задание 7.3. Рассмотрите процесс составления психологического портрета сотрудника.

Задание 7.4. Назовите способы оценки психологической совместимости работников в трудовом коллективе.

Задание 7.5. Обоснуйте причины различий в отношении к труду, мотивах трудовой деятельности у мужчин и женщин.

Задание 7.6. Изложите, как следует правильно произносить речь (приложение Ж).

Задание 7.7. Перечислите основные правила служебно-делового общения (приложение И).

Задание 7.8. Конфликты в трудовом коллективе возникают по самым разным причинам. Назовите причины конфликтов, которые возникают по вине руководителя.

Укажите, как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты в трудовом коллективе.

Тема 8. Поведение индивидов в организации

План

1. Сущность и виды поведения индивида в организации.
2. Механизм формирования трудового поведения.
3. Номотетический и идеологический подходы к формированию поведения персонала.
4. Когнитивный подход к формированию поведения персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Какие существуют концепции поведения личности в организации?
2. Что включает в себя этика трудовых отношений?
3. Какова роль организационной культуры в формировании поведения работников?
4. Какие используют методы управления организационной культурой?
5. Какова роль дисциплины труда в формировании поведения работника?
6. Какие известны методы управления поведением персонала?

Темы рефератов

1. Принципы управления персоналом.
2. Этика деловых отношений.
3. Управление конфликтами в трудовом коллективе.

Задания

Задание 8.1. Укажите различия стратегического планирования и стратегического управления деятельностью организации.

Задание 8.2. Опишите функции менеджеров высшего, среднего и низшего уровней при разработке стратегии организации.

Задание 8.3. Определите, по каким направлениям должна меняться структура управления организацией при реализации стратегии.

Задание 8.4. Проанализируйте основные направления развития производственной структуры организации при реализации стратегии.

Тема 9. Управление обучением персонала в организации

План

1. Основные понятия менеджмента знаний.
2. Виды обучения персонала.
3. Организация обучения работников.
4. Методы управления знаниями сотрудников.
5. Управление компетентностью персонала организации.

Вопросы для обсуждения

1. Что предполагает процесс развития персонала?
2. Как в организации внедрить систему непрерывного образования?
3. Какие формы повышения квалификации могут использоваться в организации?
4. Как провести аттестацию кадров в коллективе?
5. Что включает в себя система управления инновациями в организации?

6. Какие мероприятия необходимо провести для внедрения в организации ступенчатой системы повышения квалификации?

7. Как заинтересовать персонал в непрерывном повышении квалификации?

8. Как оценить эффективность обучения работников?

Темы рефератов

1. Управление социальным развитием организации.
2. Организация обучения персонала на предприятии.
3. Система подготовки аттестации руководящих работников.
4. Разработка карьерограммы работника.

Ситуационные задания

Ситуация 9.1. В отделе кадров каждое рабочее место было укомплектовано компьютером. Возникла необходимость провести обучение персонала работе на компьютере.

Порекомендуйте темы, которые необходимо включить в программу обучения, и укажите наиболее эффективные методы обучения.

Ситуация 9.2. Директор по персоналу вернулся с семинара по кадровому менеджменту. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития трудовой карьеры. В трудовом коллективе по этой теме было проведено специальное занятие сотрудников, которым было предложено составить планы развития карьеры отдельных работников отдела кадров. Однако в назначенный срок было сдано лишь четыре плана, которые были написаны как под копирку.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Чем можно объяснить такой результат?
2. Как следует поступить директору по персоналу в этом случае?
3. Что нужно делать в сложившейся ситуации работникам отдела кадров?

Ситуация 9.3. Будущий менеджер по персоналу заканчивает учебу в высшем учебном заведении. Перед ним встает вопрос о том, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Разработайте карьерограмму возможного карьерного пути менеджера. В карьерограмме укажите должности и срок занятия этих должностей для формирования эффективной карьеры.

Тема 10. Механизм мотивации труда

План

1. Сущность мотивации трудовой деятельности работников.
2. Подходы к исследованию мотивации труда.
3. Теории мотивации труда работников.
4. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.
5. Управление мотивацией и стимулированием работников.

Вопросы для обсуждения

1. В чем отличия мотивации и стимулирования труда?
2. Какова суть содержательных теорий мотивации труда?
3. Что представляют собой процессуальные теории мотивации труда?
4. Каковы современные направления развития теории и практики мотивации труда?
5. Каким требованиям должна отвечать эффективная система мотивации труда персонала организации?
6. Какие вы знаете формы нематериального стимулирования работников?
7. Почему эффективность мотивации труда зависит не только от стимулирования?

Темы рефератов

1. Теория ожидания, разработанная В. Врумом.
2. Теория постановки целей.
3. Теории справедливости В. Адамса.

Задания

Задание 10.1. Перечислите материальные и нематериальные методы мотивации труда персонала.

Задание 10.2. Укажите, какую из теорий мотивации труда вы считаете наиболее приемлемой в современных условиях для вашей организации.

Задание 10.3. Изобразите графически мотивационное ядро работника.

Задание 10.4. Основными случаями предоставления гарантий и компенсаций работникам в соответствии с законодательством Республики Беларусь являются:

- оплата командировочных расходов;
- выполнение государственных обязанностей;
- учебные отпуска;
- оплата вынужденного простоя.

Предложите другие варианты предоставления льгот и компенсаций в соответствии с трудовым законодательством.

Задание 10.5. Перечислите методы социального поощрения работников.

Задание 10.6. Укажите, какие виды дисциплинарных взысканий может наложить работодатель на работника за ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей.

Задание 10.7. Назовите принципы, на которых должна строиться система стимулирования труда в организации.

Задание 10.8. Перечислите правила, которых должен придерживаться любой руководитель в процессе мотивации труда подчиненных.

Задание 10.9. При коллективной системе оплаты труда используются коэффициенты трудового участия. Назовите эти коэффициенты и обоснуйте проблемы их практического применения.

Задание 10.10. Разыграйте деловую игру «Мотивация труда» (приложение К).

Тема 11. Процесс формирования и развития трудового коллектива

План

1. Понятие и сущность рабочей группы.
2. Факторы, влияющие на поведение работников в группе.
3. Модель трудового коллектива.
4. Стадии становления и развития трудового коллектива.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой формальная и неформальная структура трудового коллектива?
2. Какие факторы способствуют сплочению трудового коллектива?
3. Как организовать работу команды?
4. Что подразумевает механизм управления процессом формирования коллектива?
5. В чем состоят преимущества коллективной работы?
6. Какова сущность понятия «сплоченность трудового коллектива»?
7. Чем различаются формальные и неформальные группы?

Темы рефератов

1. Управление процессом формирования социально-психологического климата в коллективе.
2. Новый человек в трудовом коллективе.
3. Социальные роли работников в коллективе.

Задания

Задание 11.1. Разработайте методы оценки психологической совместимости работников.

Задание 11.2. Назовите показатели эффективности трудового коллектива. Предложите стратегию, способную повысить эффективность рабочей группы.

Задание 11.3. Перечислите стадии формирования и развития трудового коллектива.

Задание 11.4. Опишите структурную схему вашего трудового коллектива. Укажите в ней неформальные связи.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом неформальные группы влияют на деятельность коллектива?
2. Как руководитель может использовать неформальную структуру для реализации возложенных на него функций и достижения целей организации?

Задание 11.5. Назовите факторы, способствующие высокой сплоченности трудового коллектива. Обоснуйте свой ответ.

Ситуационное задание

В конце 80-х гг. делегация из России, находившаяся в Индии с визитом, была приглашена в частный дом на обед. Войдя в дом, гости увидели многочисленные знаки – свастику, размещенную под потолком. Руководитель делегации выразил протест. В ответ хозяин заявил, что на Востоке свастика с древних времен считается символом счастья и процветания.

Проанализируйте ситуацию и укажите ошибки хозяина и гостя.

Тема 12. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

План

1. Ситуационные факторы проектирования организации.
2. Элементы проектирования организации.
3. Процесс проектирования организации.

Вопросы для обсуждения

1. Какие критерии следует учитывать при выборе типа организационной структуры субъекта хозяйствования?
2. Какое подразделение в организации занимается проектированием организационной структуры управления?
3. Как проектируются связи между подразделениями?
4. В чем состоят преимущества адаптивных структур управления?
5. Как распределяется работа между подразделениями при проектировании организационной структуры управления?
6. Из каких элементов состоит организационная структура субъекта хозяйствования?
7. Какие внутренние факторы следует учитывать при проектировании организационной структуры?

Темы рефератов

1. Корпоративный имидж организации.
2. Методы управления корпоративной культурой.
3. Организация и проведение деловых совещаний.

Задания

Задание 12.1. Назовите требования, которым должна отвечать организационная структура субъекта хозяйствования.

Задание 12.2. Укажите, для каких организаций эффективны адаптивные структуры управления.

Задание 12.3. Опишите процесс выбора типа организационной структуры.

Задание 12.4. Перечислите проблемы, которые следует решить при переходе от высокой к плоской организационной структуре.

Задание 12.5. Охарактеризуйте элементы проектирования организации.

Задание 12.6. Назовите функции, которые должны быть централизованы в организации. Обоснуйте ответ.

Задание 12.7. Укажите, как в организации проектируются связи между подразделениями.

Тема 13. Менеджмент персонала организации

План

1. Основные категории управления человеческими ресурсами.
2. Современные концепции управления персоналом.
3. Система управления персоналом.
4. Планирование, контроллинг, лизинг персонала.
5. Управление деловой карьерой работников организации.
6. Оценка эффективности управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Какие выделяют категории персонала организации?
2. Какие факторы учитываются при выработке кадровой политики организации?
3. Что понимается под рекрутингом персонала?
4. Из каких элементов состоит система управления персоналом организации?
5. Какие существуют методы планирования нормативной численности работников компании?
6. Какие элементы включает система управления деловой карьерой персонала?
7. По каким показателям оценивается эффективность системы управления персоналом?
8. Какие существуют методы оценки производительности труда персонала?

Темы рефератов

1. Рынок труда в Республике Беларусь.
2. Интеллектуальная миграция в Республике Беларусь.
3. Планирование деловой карьеры персонала организации.
4. Проблемы формирования корпоративной культуры в трудовых коллективах.
5. Работа с кадровым резервом в организации.

Задания

Задание 13.1. Разработайте примерную организационную структуру кадровой службы организации с учетом следующих ее направлений:

- рекрутинг персонала;
- наем персонала;
- адаптация персонала;
- мотивация персонала;
- развитие персонала;
- организация и нормирование труда персонала;
- контроллинг персонала (учет и оценка результатов деятельности персонала);
- перемещение персонала.

Задание 13.2. Нормативная трудоемкость изделия составляет 500 нормочасов, фактические затраты труда – 420 ч. Планом предусмотрено внедрение организационно-технических мероприятий, способствующих снижению нормативной трудоемкости до 440 нормочасов. Процент выполнения норм планируется на уровне 120%. Определите, на сколько процентов повысится производительность труда работников и как изменится процент выполнения норм.

Задание 13.3. В планируемом периоде предусматривается увеличить объем выпускаемой продукции на 12,3%, производительность труда – на 7,3%, среднюю заработную плату – на 9%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем выпуска продукции в цехе составил 180 млрд р., а фонд заработной платы – 40 млрд р.

Задание 13.4. Разработайте меры по управлению миграции рабочей силы из Республики Беларусь в Российскую Федерацию.

Задание 13.5. Разработайте систему подбора и расстановки кадров в организации.

Задание 13.6. В настоящее время заработная плата международного менеджера включает оклад и премию за выполнение плана отделом внешнеэкономических связей. Такая система оплаты труда не является эффективной. Предложите свою концепцию оплаты труда международных менеджеров.

Задание 13.7. Разработайте систему управления перемещениями специалистов в организации.

Ситуационное задание

Представьте, что вас назначили руководителем подразделения, где вы работали специалистом. Многие помнят вас молодым и обращались «на ты» или по имени. Укажите, что вы предпримете в этой ситуации:

- С глазу на глаз попросите каждого в дальнейшем обращаться «на Вы» или по имени и отчеству.
- Обратитесь с этой просьбой к сотрудникам на первом совещании.
- Сохраните эту привилегию для ветеранов организации и решительно пресечете такую фамильярность для других.

Тема 14. Командный менеджмент

План

1. Понятие группы и команды.
2. Психологические особенности команды.
3. Групповое развитие и групповое лидерство.

Вопросы для обсуждения

1. Почему коллективный труд более эффективный, чем индивидуальный?
2. Какие различают стадии формирования команды?
3. Какие факторы формируют социально-психологический климат в команде?
4. Что понимают под сплоченностью команды?
5. Как проявляется психологическое давление команды на работника (его положительные и отрицательные стороны)?
6. Что включает в себя групповое развитие команды?
7. Как сформировать эффективный трудовой коллектив?
8. Как развивать в коллективе взаимовыручку и взаимопомощь?

Темы рефератов

1. Методы закрепления кадров в организации.
2. Кадровая служба организации, ее функции.
3. Национальные особенности управления карьерой персонала.
4. Управление процессом формирования трудового коллектива.

Задания

Задание 14.1. Изложите, как следует правильно составлять резюме (приложение Л).

Задание 14.2. На конкретных примерах покажите, как включение индивида в команду влияет на его поведение. Назовите положительное и негативное влияние команды на поведение индивидов, входящих в группу.

Задание 14.3. В работе с подчиненными менеджер должен использовать индивидуальный подход. Укажите факторы, которые необходимо учитывать при выработке дифференцированного подхода менеджера в работе со своими подчиненными.

Задание 14.4. С учетом функций отдела кадров определите требования, которые необходимо учитывать при формировании отдела.

Задание 14.5. Укажите меры, которые следует принять, чтобы наладить эффективную работу коллектива.

Ситуационные задания

Ситуация 14.1. Компания имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков, работающих на сборочном конвейере, – 48% в год. Работа слесарей-сборщиков достаточно проста и не требует специального обучения. Обычно обучение работников проводится на рабочем месте в течение двух месяцев. Прием работников производится отделом кадров. Кандидаты заполняют стандартной формы анкету и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме, утверждаемое начальником отдела кадров.

Разработайте меры по снижению текучести слесарей-сборщиков главного конвейера.

Ситуация 14.2. Во время выполнения задания в бригаде одним из сотрудников допущен неблагоприятный поступок, в результате которого допущен брак в работе. Бригаде неизвестен виновник, однако руководителю нужно выявить его, чтобы не допускать такого в будущем. Укажите, как должен поступить руководитель в данной ситуации:

- Оставить разбор ситуации до окончания выполнения задания.
- Лиц, подозреваемых в совершении поступка вызвать к себе, поговорить с глазу на глаз, предложить назвать виновного.
- Сообщить о случившемся высшему руководству.
- Обсудить ситуацию с работниками, которым он доверяет.
- После смены провести собрание бригады, публично потребовать выявления виновных и наказать их.

Ситуация 14.3. Вы повесили на дверь табличку с надписью «Прим с 12:00 ч». Но на следующий день уже в 10 ч к вам пришел сотруд-

ник со словами, что у него срочное дело. Укажите, как вы поступите в данной ситуации:

- Отложите свою работу и выслушаете сотрудника.
- Напомните о табличке на дверях.
- Предложите кратко изложить суть дела и примете решение потом.

Тема 15. Подбор и расстановка кадров

План

1. Модели рабочих мест.
2. Методы профессионального отбора работников.
3. Организация конкурсов кандидатов на руководящие должности.
4. Расстановка кадров в коллективе.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом вырабатываются требования к кандидату на занятие вакантной должности?
2. Какие разделы включает профессиограмма?
3. Существует ли взаимосвязь между методами подбора персонала и текучестью кадров?
4. Каким образом необходимо составить объявление на вакантную должность, чтобы отсеять часть лишних кандидатов?
5. Каковы принципы расстановки кадров?
6. Из каких статей складываются затраты на привлечение, отбор и наем работников?
7. Какие можно отметить достоинства и недостатки внутреннего и внешнего источников набора кадров?

Темы рефератов

1. Процедура разработки профессиограммы руководителя.
2. Динамика требований к менеджеру организации.
3. Развитие ответственности персонала организации.

Задания

Задание 15.1. Составьте образец письма с просьбой о приеме на работу (приложение М).

Задание 15.2. Определите, какими преимуществами должна обладать организация, чтобы привлечь новых кандидатов на вакантные должности.

Задание 15.3. Специалист отдела кадров проводит отбор кандидатов на работу в организации. Укажите, какими личностными и квалификационными качествами должен обладать специалист.

Задание 15.4. Проанализируйте вопросы бланка тестирования для отбора кандидатов на вакантную должность (приложение Н).

Укажите критерии окончательного выбора кандидатов.

Ситуационные задания

Ситуация 15.1. Вы работаете на новом рабочем месте уже второй день. Раздается телефонный звонок и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Укажите, как вы поступите в этой ситуации:

- Ответите, что он здесь больше не работает и повесите трубку.
- Назовете номер телефона, по которому ему следует позвонить.
- Поинтересуетесь, кто звонит и по какому поводу, затем спросите, сможете ли вы ему помочь.

Ситуация 15.2. Вы ищете новую работу. При заполнении анкеты вы с легкостью заполнили графы «профессия», «образование» и другие. Трудности возникли при заполнении графы «цель».

Сформулируйте цель так, чтобы заинтересовать работодателя.

Тема 16. Кадровая политика организации

План

1. Содержание и задачи кадровой политики.
2. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития организации.

3. Элементы и виды кадровой политики.
4. Концептуальные основы формирования эффективной кадровой политики в организации.

Вопросы для обсуждения

1. По каким критериям определяется эффективность кадровой политики организации?
2. Какие факторы определяют кадровую политику организации?
3. Как влияет рынок труда на формирование кадровой политики организации?
4. Что представляет собой процедура выработки кадровой политики организации?
5. Какова роль кадровой службы в выработке кадровой политики?
6. Что подразумевает социальное партнерство?

Темы рефератов

1. Особенности кадровой политики в США, Японии.
2. Процесс выработки кадровой политики организации.
3. Требования, предъявляемые к кадровой политике.

Задания

Задание 16.1. Назовите факторы, которые оказывают влияние на характер и содержание трудовых отношений в коллективе.

Задание 16.2. Укажите, какова ответственность руководителя за формирование трудовых отношений в коллективе.

Ситуационные задания

Ситуация 16.1. Каждый директор является директором по кадрам, каждый руководитель подразделения является менеджером по кадрам. Исходя из данного постулата четко определите полномочия линейных руководителей в управлении персоналом. Укажите, какие полномочия следует передать кадровой службе.

Ситуация 16.2. В организации отменили все привилегии для руководящих работников. Теперь все без исключения сотрудники пользуются общей столовой, общей стоянкой автомобилей и т. д. Вместо отдельных кабинетов руководителям подразделений предоставлены рабочие места, отгороженные лишь перегородками.

Выразите свое отношение к такой практике. Укажите ее преимущества и недостатки.

Тема 17. Формирование системы контроля в организации

План

1. Элементы организационной структуры управленческого контроля.
2. Формы и системы контроля.
3. Поведенческие факторы, влияющие на систему контроля.
4. Критерии эффективности управленческого контроля.

Вопросы для обсуждения

1. Какова процедура выработки системы управленческого контроля в организации?
2. Какие факторы влияют на процесс управленческого контроля в организации?
3. Какие существуют методы контроля исполнения принятых управленческих решений?
4. Каким образом можно снизить негативное отношение персонала к управленческому контролю?
5. Какие меры необходимо применять для сокращения объема управленческого контроля?
6. Что относят к основным характеристикам эффективной системы управленческого контроля в организации?

Темы рефератов

1. Направления развития самоуправления в организации.
2. Система контроля исполнения управленческих решений.
3. Социальный контроль в организации.

Задания

Задание 17.1. Укажите факторы, оказывающие влияние на эффективность управленческого контроля в организации.

Задание 17.2. Обсудите последствия чрезмерного управленческого контроля в организации. Назовите границы управленческого контроля.

Задание 17.3. Разъясните, почему системы управленческого контроля являются учетными. Укажите, какие факторы следует контролировать в управленческом контроле, а какие контролировать нецелесообразно.

Задание 17.4. Определите значение власти и авторитета для управления поведением работников.

Задание 17.5. На примере конкретной организации проанализируйте систему управленческого контроля.

Задание 17.6. Приведите примеры ситуаций, когда управленческий контроль не вызывает у персонала отрицательных эмоций и когда система управленческого контроля не нравится персоналу.

Задание 17.7. На примере конкретной организации оформите справку, в которой следует указать границы централизованного управленческого контроля, полномочия децентрализованного контроля и проблемы, стоящие перед организацией по повышению эффективности управленческого контроля.

Тема 18. Направления развития организации

План

1. Понятие организационного развития.
2. Организационная культура.
3. Моральный дух трудового коллектива.
4. Организационные конфликты и управление ими.
5. Организационные инновации.

Вопросы для обсуждения

1. Какова сущность и основные характеристики организационного развития?
2. Какую роль играет организационная культура организации?
3. Какова природа и источники конфликтов в организации?
4. Почему персонал организации сопротивляется изменениям?
5. В чем состоит значение благоприятного социально-психологического климата в коллективе?

Темы рефератов

1. Политика социально-экономического развития Республики Беларусь.
2. Методы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.

Задания

Задание 18.1. Опишите процесс формирования организационной культуры.

Задание 18.2. Укажите, каким образом организационная культура влияет на работу организации.

Задание 18.3. Объясните, как управлять изменениями в организационной культуре.

Задание 18.4. Укажите, какие меры должны применяться в организации для устранения сопротивления персонала инновациям.

Тема 19. Развитие менеджмента и организационная эффективность

План

1. Интегрированная модель развития менеджмента.
2. Сущность и критерии организационной эффективности.
3. Всеобщее управление качеством продукции в организации.

4. Реинжиниринг бизнес-процессов.
5. Методика оценки эффективности работы организации.

Вопросы для обсуждения

1. Какова роль современного менеджмента в работе организации?
2. По каким показателям можно оценить эффективность работы организации?
3. Как можно охарактеризовать модель современного менеджмента?
4. В каких показателях может выражаться экономическая и социальная эффективность управления?
5. Что необходимо сделать в организации для внедрения системы всеобщего управления качеством продукции?
6. Какие существуют виды реинжиниринга бизнес-процессов.

Темы рефератов

1. Парадигма менеджмента в постиндустриальном обществе.
2. Проблемы совершенствования качества продукции в Республике Беларусь.
3. Методы оценки эффективности труда руководителя.

Задания

Задание 19.1. Опишите основные элементы модели управления поведением персонала.

Задание 19.2. Перечислите основные факторы, которые влияют на эффективность работы организации в современных условиях.

Задание 19.3. Разработайте процедуру реинжиниринга бизнес-процесса.

Задание 19.4. Разработайте процедуру санации организации.

Ситуационное задание

Представьте, что вы директор организации. Оцените вашу организацию по следующим направлениям:

- структура;
- результаты деятельности;
- управленческий персонал (количество, квалификация, отношение к труду, инициативность).

На основании этой оценки разработайте мероприятия по повышению эффективности работы организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Гражданский кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 2/744. – 72 с.

Доблаев, В. Л. Организационное поведение : учеб. для вузов / В. Л. Доблаев. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 416 с.

Зайцев, Л. Г. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2005. – 665 с.

Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изм. и доп.) : принята на республиканских референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г. – Минск : Амалфея, 2005. – 48 с.

Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение : учебно-практ. пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.

Никуленко, Т. Г. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов : учеб. пособие для вузов / Т. Г. Никуленко, А. Н. Дулин, Г. О. Перов. – М. : МарТ, 2007. – 224 с.

Сергеев, А. М. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / А. М. Сергеев. – М. : Академия, 2006. – 288 с.

Дополнительная литература

Глушаков, В. Е. Что может коучинг? / В. Е. Глушаков // Отдел кадров. – 2012. – № 4. – С. 114–117.

Зимницкая, Е. Подарите сотруднику ответственность, или мотивация в стиле «коучинг» / Е. Зимницкая // Отдел кадров. – 2010. – № 11. – С. 122–123.

Корсакова, А. Культура организационного поведения в условиях динамично развивающейся внешней среды / А. Корсакова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 45–50.

Котельникова, Т. Разработка форм внутриорганизационного поведения / Т. Котельникова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 8. – С. 50–54.

Маевская, А. В. Основные тенденции карьерного развития персонала / А. В. Маевская // Экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 118–122.

Пономоренко, Е. Ситуативная модель организационного поведения персонала / Е. Пономоренко // Человек и труд. – 2010. – № 11. – С. 62–64.

Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие для вузов / Н. В. Федорова. – М. : КноРус, 2005. – 416 с.

Фопель, К. Уверенное управление. Тренинг, коучинг, саморазвитие : [пер. с нем.] / К. Фопель. – М. : Генезис, 2004. – 122 с.

Шестиловская, Н. Коучинг: новые возможности мотивации / Н. Шестиловская // Кадровая политика. – 2008. – № 4. – С. 127–130.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Содержание деятельности кадровой службы по управлению персоналом организации

Управление персоналом в любой организации осуществляется по следующим направлениям:

1. Планирование персонала:
 - анализ состава и использования персонала;
 - оценка будущих потребностей в персонале;
 - прогноз предложения рабочей силы;
 - исследование рынка труда;
 - планирование потребности в кадрах;
 - использование персонала.
2. Обеспечение организации кадрами:
 - подбор кадров;
 - проведение гибкой политики занятости;
 - создание равных возможностей для всех работников для профессионального роста;
 - использование эффективных процедур по профессиональному отбору работников;
 - исследование причин текучести кадров;
 - установление связей с образовательными учреждениями.
3. Организация труда:
 - оценка уровня организации труда;
 - разработка мер по совершенствованию организации труда;
 - переход на коллективные формы организации труда;
 - внедрение автоматизированных рабочих мест для руководителей и специалистов;
 - внедрение типовых проектов рабочих мест для рабочих.
4. Отношения в коллективе:
 - подбор персонала в коллектив;
 - развитие коммуникаций в коллективе;
 - исследование формальных и неформальных отношений в коллективе;
 - отработка методов разрешения конфликтов в коллективе;
 - разработка системы взысканий в коллективе.
5. Вознаграждение персонала:
 - планирование фонда заработной платы;

- разработка системы учета индивидуальных и коллективных результатов труда;

- совершенствование систем оплаты труда;

- поощрение инноваций в коллективе;

- внедрение системы ежегодного вознаграждения персонала.

6. Развитие персонала:

- формирование системы непрерывного образования в коллективе;

- объективная оценка результатов труда работников;

- персональные планы развития работников;

- формирование системы перемещения кадров;

- использование новаторских подходов к развитию работников.

Примерная должностная инструкция менеджера по персоналу

1. Требования к квалификации

На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Менеджмент» или высшее образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее двух лет.

2. *Менеджер по персоналу должен знать*: законодательные и нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность организации по управлению персоналом; основы рыночной экономики, предпринимательства; конъюнктуру рынка рабочей силы, образовательных услуг; систему налогообложения; кадровую политику организации; основы трудовой мотивации; системы оценки персонала; формы и методы обучения кадров, повышения квалификации; основы технологии производства; перспективы развития организации; кадровый состав; основы социологии, психологии труда; этику делового общения; организацию делопроизводства, современные технические средства по управлению персоналом; правила и нормы охраны труда.

3. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу осуществляет следующие обязанности:

3.1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики, что способствует эффективному использованию потенциала работника.

3.2. Обеспечивает комплектование организации работниками необходимых профессий, квалификации. Определяет потребности организации в персонале, изучает рынок труда с целью определения источников пополнения организации кадрами.

3.3. Осуществляет отбор кадров, проводит собеседование с кандидатами, в том числе выпускниками учебных заведений.

3.4. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

3.5. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех сотрудников.

3.6. Организует проведение аттестации персонала, конкурсов на замещение вакантных должностей.

3.7. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, наложения административных взысканий, увольнения работников.

3.8. Разрабатывает систему оценки деловых и личных качеств работников.

3.9. Консультирует руководителей разных уровней по управлению персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров, конфликтов.

3.10. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела сотрудников, другую кадровую документацию.

Международные квалификационные требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу

Блок 1. Управление деятельностью:

- 1.1. Обеспечение организации персоналом.
- 1.2. Обеспечение эффективного использования персонала организации.
- 1.3. Оценка эффективности использования кадров.
- 1.4. Рациональное распределение работ между исполнителями.
- 1.5. Управление инновациями в работе с персоналом.
- 1.6. Разработка стратегии работы с персоналом.

Блок 2. Управление персоналом:

- 2.1. Развитие персонала.
- 2.2. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.
- 2.3. Участие в подборе персонала.
- 2.4. Участие в развитии персонала и трудовых коллективов.
- 2.5. Эффективное использование кадров организации.
- 2.6. Управление трудовыми перемещениями кадров в коллективе.

Блок 3. Управление информацией:

- 3.1. Ведение информации на всех сотрудников.
- 3.2. Сбор текущей информации, касающейся деятельности сотрудников.
- 3.3. Создание системы коммуникаций по обмену кадровой информацией.
- 3.4. Организация и проведение совещаний по персоналу.

Блок 4. Управленческий уровень

4.1. Менеджер по персоналу несет ответственность:

- за достижение заданных результатов и эффективное использование выделенных ресурсов;
- за руководство подчиненными;
- за реализацию кадровой политики организации;
- за управление выделенными финансовыми средствами;
- за участие в подготовке программ и планов развития, отбор и найм персонала.

4.2. Вице-менеджер по персоналу несет ответственность:

- за реализацию выработанной стратегии управления персоналом, планов, программ;
- за управление персоналом организации, его развитие;

- за формирование бюджетов по персоналу;
- за проведение совещаний на высшем уровне по персоналу.

4.3. Шеф-менеджер по персоналу несет ответственность:

- за реализацию стратегии развития организации, комплекса планов, программ;

- за стратегическое планирование;
- за управление и развитие персонала организации;
- за решение вопросов по найму отдельных работников;
- за формирование бюджетов и заключение контрактов;
- за проведение встреч и совещаний на высшем уровне.

4.4. Ассистент менеджера по персоналу несет ответственность:

- за достижение заданных трудовых результатов и эффективное использование персонала;

- за распределение работ между членами рабочей группы по управлению персоналом;

- за выполнение возложенных обязанностей по управлению персоналом.

Тест «Деловая этика менеджера»

Выполните тест, выразив свое мнение по каждому утверждению и оцените ответ в баллах:

- совершенно согласен – 0 баллов;
- в основном согласен – 1 балл;
- не согласен – 2 балла;
- категорически не согласен – 3 балла.

Вам предлагаются следующие 15 утверждений:

1. Бывает такая ситуация, когда менеджер должен в интересах компании нарушить условия контракта и, в частности, нарушить правила техники безопасности.

2. Скорее всего работники не сообщают руководителю о своих ошибках и упущениях.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетах о расходах, достаточно приблизительных цифр.

4. Иногда можно скрыть негативную информацию от руководителя.

5. Всегда надо действовать так, как говорит руководитель, даже если вы не согласны.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться личными делами.

7. Иногда можно задержать работника после работы, чтобы проверить его отношение к труду.

8. Клиенту компании можно дать доверительную информацию, если это принесет вам пользу.

9. Для решения собственных вопросов можно пользоваться служебным телефоном.

10. Для менеджера все средства хороши, чтобы достичь цели организации.

11. Если для заключения контракта требуется банкет, то его нужно организовать.

12. Без нарушений доведенных инструкций работать невозможно.

13. Если кассир дал не полностью сдачу – это терпимо.

14. Иногда можно использовать ксерокс компании в своих целях.

15. С работы можно брать домой канцелярские принадлежности для себя.

Оценка результатов

Подсчитайте общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать об уровне вашей этики:

- 0–5 баллов – ваша этика выше всяких похвал;
- 6–10 баллов – у вас высокий уровень этики;
- 11–15 баллов – вполне приемлемо;
- 16–25 баллов – у вас средний этический уровень;
- 26–35 баллов – вам необходимо моральное совершенствование;
- 36 и более баллов – у вас низкий уровень этики.

Тест «Оценка стиля руководства»

Управление людьми – это сложный процесс. Со временем у каждого руководителя вырабатывается собственный стиль руководства подчиненными. И хотя у каждого руководителя он разный, однако в каждом стиле можно выделить такие общие элементы, как инициативность, информированность руководителя, защита своего мнения, порядок принятия управленческих решений, методы разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе, критический анализ и контроль поведения подчиненных.

Если оценить каждый элемент, можно дать оценку стилю руководства.

Внимательно рассмотрите возможные варианты действий руководителя по каждому элементу, формирующему стиль руководства, и выберите вариант, который для вас наиболее приемлем.

1. Инициативность

А. Я избегаю проявлять инициативу для того, чтобы не брать на себя дополнительную ответственность.

Б. Я отзываюсь на инициативу других, если считаю, что она полезна для организации.

В. Я стремлюсь к тому, чтобы подчиненные выполняли возложенные на них функции, поддерживали равномерный темп работы.

Г. Я проявляю инициативу до тех пор, пока подчиненные меня поддерживают.

Д. Я всегда побуждаю себя и других к более энергичным действиям.

Е. Я всегда готов прийти на помощь другим, всегда поддерживаю инициативу других.

2. Информированность

А. Я не проявляю активности в получении информации. Чем меньше знаешь, тем крепче спишь.

Б. Я охотно собираю информацию о количественных показателях работы подчиненных и фактах, которые положительно характеризуют коллектив.

В. Я всегда стараюсь быть в курсе событий для того, чтобы знать все, что происходит в коллективе, знать все аспекты жизни подчиненных.

Г. Я всегда стараюсь иметь полную информацию о работе коллектива и для этого использую все источники, в том числе и неформальные.

Д. Я всегда проявляю инициативу для получения информации, перепроверяю ее.

Е. Информированность руководителя – это главное условие его успешной работы. Я всегда обрабатываю и анализирую полученную информацию.

3. Защита своего мнения

А. Я не навязываю подчиненным свою точку зрения и не против, чтобы подчиненные выполняли полученные от меня указания по своему.

Б. Я всегда заявляю о своей точке зрения не зависимо от того, как подчиненные относятся к данному вопросу.

В. Обычно я не настаиваю на своей точке зрения, и если подчиненные не согласны, я готов изменить свою позицию.

Г. Я согласен изменить свою точку зрения, если доводы подчиненных аргументированы.

Д. Я четко довожу свою точку зрения до подчиненных, и они должны выполнять мои указания.

Е. Я всегда готов отстаивать свою точку зрения, как среди коллег, так и среди своих подчиненных.

4. Разрешение конфликтных ситуаций

А. При возникновении конфликта среди подчиненных я сохраняю принцип невмешательства.

Б. При возникновении конфликта я однозначно высказываю свою точку зрения.

В. При возникновении конфликта я всегда учитываю мнение большинства.

Г. Самое лучшее – это избегать конфликтов. Однако если конфликт уже возник, необходимо сгладить острые углы в отношениях сторон.

Д. Конфликты в коллективе возникают из-за слабого руководства подчиненными, поэтому необходимо усилить управление подчиненными.

5. Принятие управленческих решений

А. Я здесь ничего не решаю, все зависит от высшего руководства.

Б. Я стараюсь принимать такие решения, которые бы не создавали конфликтов в коллективе и с вышестоящим руководством.

В. В принятии управленческих решений я всегда учитываю мнение высшего руководства и при доведении решений до исполнителей информирую их о том, что решение принято высшим руководством.

Г. Принять управленческое решение всегда трудно, так как нужно не только выполнить установленное коллективу задание, но и не вызывать недовольства у подчиненных.

Д. Решение принимает руководитель, а подчиненные должны его выполнить.

Е. Решение должно приниматься руководителем с учетом мнений подчиненных и поэтому не должно нарушать взаимоотношения в коллективе.

6. Контроль и анализ

А. Подчиненные должны чувствовать свободу действий, поэтому руководителю желательно меньше их контролировать.

Б. В деятельности подчиненных руководитель всегда должен отметить положительные стороны и создавать атмосферу доверия и добросовестного отношения к труду.

В. Руководитель должен постоянно контролировать действия подчиненных и указывать на недостатки в их работе.

Г. Руководитель в большей степени должен поощрять своих подчиненных и меньше делать им замечаний – так он повысит свой авторитет.

Д. В отношениях руководителя и подчиненных лишь только руководитель может критиковать своих подчиненных.

Е. В отношениях руководителя и подчиненных должна быть открытость, возможность критики с обеих сторон.

Обработка и анализ полученных результатов

Выпишите отмеченные буквы ответов по всем шести элементам управленческой деятельности, подсчитайте их и отнесите себя к

определенному типу руководителей по стилю руководства согласно управленческой решетке ГРИД.

Если в ваших ответах встречается 4–6 одинаковых букв, то вас можно четко отнести к следующему стилю руководства:

- вариант А – тип 1.1;
- вариант Б – тип 1.9;
- вариант В – тип 9.1;
- вариант Г – тип 5.5;
- вариант Д – тип 9+9;
- вариант Е – тип 9.9.

Если у вас получился разброс ответов, то к четко выраженному стилю руководства вас отнести нельзя. Вы используете разные стили руководства в зависимости от ситуации. Однако общую направленность вашего стиля руководства подчиненными можно определить путем оценки вариантов ответов в баллах:

- вариант А – 1 балл;
- вариант Б – 2 балла;
- вариант В – 3 балла;
- вариант Г – 4 балла;
- вариант Д – 5 баллов;
- вариант Е – 6 баллов.

Далее следует найти сумму баллов и по нижеследующей таблице определить свой стиль руководства.

Типы стиля руководства

Количество баллов	Стиль руководства
До 16	1.1
17–20	1.9
21–24	9.1
25–28	5.5
29–32	9+9
33–36	9.9

Правила письменного служебно-делового общения

Основные правила письменного служебно-делового общения заключаются в следующем:

1. Писать следует по возможности коротко и доступным языком.
2. Деловые (служебные) письма следует излагать в спокойном ровном тоне. Проявление в служебных письмах излишней любезности, равно как пренебрежения и грубости, не допускается.
3. В служебных письмах не следует обращаться со словами «срочно», «незамедлительно», «в короткие сроки». Лучше указать, когда бы вы желали узнать о решении.

4. В процессе изложения текста следует быть умеренным в просьбах, сдержанным в оценке событий, гуманным по определению мер дисциплинарного воздействия, щедрым на заботу и поощрение за выполненные действия.

5. Не следует содержанием текста навязывать адресату ожидаемый исход. Например, «прошу изучить и решить вопрос положительно».

Не следует указывать получателю на внимательность. Например, «предлагаю внимательно изучить вопрос». Это может вызвать обиду или негативное отношение к вам.

В письме должна быть указана мотивация решения, важность для организации.

6. Необходимо проявлять дипломатию, указывать, что исполнение просьбы требует определенного труда.

7. Ссылка на конкретные требования руководящих документов придаст письму значимость, «поработает» на ваш деловой имидж. Ссылки на абстрактные требования высших руководителей будут восприняты получателем как попытка снять с себя ответственность за последствия принятого решения.

Деловое письмо должно быть юридически грамотным.

Рекомендации о том, как следует произносить речь

Речь, как правило, готовится заранее, но бывают случаи, когда речь произносится спонтанно. Например, вас просят выступить с речью перед коллегами на совещании у директора или произнести приветствие в честь юбиляра компании и т. п.

Перед выступлением целесообразно сформулировать цель своей речи, чтобы контролировать себя и не отклоняться от темы. Выступление – это не только средство достижения цели, но и способ проявить себя, заявить о себе как специалисте, руководителе.

Выступление не означает, что один говорит, а другие слушают. Вы должны позаботиться о том, чтобы слушатели были активно вовлечены в ваше выступление. Обращайтесь к ним, задавайте вопросы. В этом случае слушатели будут следовать за вашими мыслями, будут чувствовать себя вовлеченными в выступление. Говорить нужно образно, приводить примеры из жизни коллектива, компании, общества. Примеры убеждают слушателей в вашей правоте.

Если речь готовится заранее, следует хорошо продумать вступление и заключение. Их нужно заучить. Вступление должно обратить на вас внимание. Для этого можно привести примеры из жизни, вспомнить какой-либо забавный случай и т. п. Оно может включать стихи, которые каким-то образом связаны с вашим выступлением. В ходе выступления желательно использовать наглядный материал. Если в помещении имеется настенная доска, используйте ее для графиков, таблиц. Используйте в речи слова «мы», «вы». Такие формулировки, как «я считаю», «я полагаю», «я нахожу, что», интересны для вас, а не для слушателей.

При подготовке к выступлению поинтересуйтесь, кто будет вашим слушателем, чтобы заранее построить свое выступление, используя соответствующие термины, речевые обороты.

В процессе выступления следует обращать внимание на свой голос. Речь не должна быть монотонной. Тренируйтесь говорить быстрее и медленнее, громче, тише, выделять наиболее важные слова.

Во время выступления следите за жестикуляцией: не нужно помогать себе говорить с помощью рук. Однако поза не должна быть ско-

ванной. Рассказывайте слушателям только то, что им интересно и полезно знать.

Речь не является самоцелью – это инструмент завоевания симпатии слушателей. Естественная, не высокомерная манера держать себя во время выступления и использование данных правил дадут оратору определенные преимущества.

Основные правила личного служебно-делового общения

В общении *с коллегами* следует придерживаться следующих правил:

1. К сослуживцам обращаться по имени и отчеству, что свидетельствует об уважительном и лояльном отношении к ним с вашей стороны. Исключение может быть лишь для тех коллег, с которыми вы поддерживаете тесные и давние отношения по взаимной договоренности друг с другом об общении по именам.

2. Тщательно взвешивать свои высказывания в процессе общения. В беседе с более опытными и уважаемыми сотрудниками передавать инициативу более опытному собеседнику. Общаясь с младшими коллегами, держать инициативу беседы в своих руках, но при этом не забывать выслушивать мнение собеседника, отвечать на его вопросы.

3. Стараться видеть в коллеге, прежде всего, делового партнера и не уклоняться от обсуждения с ним каких-либо деталей совместной работы, если необходимо, просить совета или, наоборот, выступить в роли консультанта, не навязывая своего мнения и не подавляя проявления инициативы коллеги.

4. Проявлять в отношении с коллегами предупредительность и сдержанность. Время от времени оказывать коллегам знаки внимания, если необходимо, помощь и поддержку, давать советы в случае сомнений, поддерживать в случае неудач, ошибок.

5. Обсуждать с коллегами планы предстоящей работы, четко формулировать конечные цели предстоящей деятельности, желательный результат, сроки выполнения работы. Выступая в роли ответственного руководителя, избегать мелочного контроля и спешки, показывая личный пример добросовестного и профессионального отношения к делу.

В общении *с руководителем* следует:

1. Относиться к руководителю как лидеру, первому лицу в подразделении.

2. Всегда помнить, что испортить хорошие взаимоотношения с руководителем очень легко, а восстановить их затем будет очень сложно, почти невозможно.

3. Руководствоваться принципом «позитивного профессионализма», суть которого заключается в приоритетности сохранения равных

деловых отношений в интересах осуществляемой профессиональной деятельности.

4. При любых обстоятельствах проявлять готовность выслушать и помочь, не считаясь с личным временем, но не забывая при этом о чувстве личного достоинства.

5. Постоянно работать над повышением своего профессионального уровня, развивать коммуникабельность, работоспособность, инициативность.

Деловая игра «Мотивация труда»

Процесс, моделируемый в игре

Деловая игра предназначена для исследования структуры мотивации труда работников с целью формирования эффективной системы стимулирования труда.

В условиях рыночных отношений меняется роль и место работника в производственном процессе. Поэтому у всех сотрудников необходимо развивать такие качества, как инициативность, хозяйственность, добросовестное отношение к труду. Для формирования перечисленных качеств важнейшее значение имеет мотивация труда.

Основными факторами, которые формируют поведение работника во время труда, являются потребности. Любые активные действия человека, усилия во время труда – все направлено на удовлетворение потребностей. Поэтому система мотивации труда должна базироваться на удовлетворении потребностей.

Кроме этого, система мотивации труда должна учитывать затраты труда и увязывать их с размером вознаграждения.

Работник, приступая к работе, ожидает, что его усилия будут справедливо вознаграждены. Ожидание вознаграждения активизирует работника, придает поведению определенную направленность.

Теорию ожидания, раскрывающую механизм мотивации труда, разработал В. Врум. Все выгоды вознаграждения, которые ожидает наемный работник, В. Врум разделил на два уровня. Выгоды первого уровня включают денежное вознаграждение, другие виды материального поощрения, продвижение по службе. Ожидания второго уровня – признание работника как специалиста, уважение коллектива, признание его как личности, повышение социального статуса в коллективе и др. Каждый из названных элементов имеет для человека разное значение.

Важным элементом является также вероятность (валентность) получения ожидаемого вознаграждения.

Таким образом, изучив значимые для работника факторы и валентность их достижения, а также размер полученных выгод, можно для каждого работника построить модель мотивации труда. Это же можно сделать и для всего трудового коллектива.

Сценарий игры

В игре имитируется деятельность руководителей и специалистов организации по исследованию структуры мотивации труда работников и проектированию мероприятий по ее совершенствованию.

Для проведения исследований магистрантами разрабатывается анкета. Затем проводится анкетирование работников и обрабатываются полученные результаты.

На основании проведенных исследований для каждого работника строится модель оптимальной мотивации труда, а затем разрабатываются мероприятия по совершенствованию мотивации труда как отдельного работника, так и всего коллектива.

При проведении игры группа делится на две подгруппы, в разных ситуациях каждая из подгрупп выполняет роли администрации организации или наемных работников. Каждая подгруппа самостоятельно разрабатывает анкету. Примерные виды анкет приведены ниже.

Анкета

«Исследование системы работы с кадрами в организациях»

Кафедра мировой и национальной экономики Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации проводит исследование системы работы с кадрами в организациях.

По результатам анкетирования планируется разработать мероприятия по повышению эффективности работы с кадрами. Разработка эффективных мероприятий возможна лишь при наличии объективной информации о системе работы с кадрами в коллективе. Поэтому ваши объективные и искренние ответы помогут выработать действенные меры по совершенствованию работы с кадрами в организациях.

Анкета анонимная. Поэтому указывать фамилию не нужно.

Благодарим за желание сотрудничать!

1. Назовите организацию и подразделение, где вы работаете _____

2. Кем вы работаете в настоящее время? (указать профессию – для рабочих, должность – для руководителей, специалистов) _____

3. Сколько лет вы работаете на данном рабочем месте? _____
4. Оцените систему планирования персонала в организации (отметьте кружком выбранный вами ответ):

- Все плановые показатели численности кадров доводятся до предприятия сверху.

- На предприятии самостоятельно рассчитывается общая численность кадров.

- На предприятии рассчитывается лишь общая численность рабочих.

- Затрудняюсь ответить.

5. Какие методы планирования нормативной численности работников используются на предприятии?

- По трудоемкости.

- По зонам обслуживания.

- По нормативам численности.

- Затрудняюсь ответить.

6. Устраивает ли вас система планирования персонала на предприятии?

- Устраивает полностью.

- Предприятию следует предоставить полномочия при планировании численности персонала.

- Затрудняюсь ответить.

7. Выработана ли на предприятии кадровая политика?

- Выработана и доведена до всех работников.

- Возможно и выработана, но мне неизвестно.

- Не выработана.

- Затрудняюсь ответить.

8. Каким образом осуществляется процесс набора новых работников в организацию?

- По принципу соответствия качеств работника занимаемой должности.

- По знакомству.

- Затрудняюсь ответить.

9. Выработана ли на предприятии система внутрипроизводственного перемещения кадров?

- Выработана, имеется положение о внутрипроизводственном перемещении работников.

- Перемещение кадров внутри организации ничем не регламентируется.

- Затрудняюсь ответить.

10. Имеется ли на предприятии система отбора кадров при поступлении на работу?

- Имеется, используются различные методы профессионального отбора работников.

- Отбор кадров осуществляется на основе собеседования.
- Системы отбора кадров нет.
- Затрудняюсь ответить.

11. Имеется ли на вашем предприятии система адаптации (приспособления) персонала к новой работе?

- Имеется должность «инженер по адаптации работников».
- Проводятся мероприятия по адаптации работников.
- Нет системы адаптации новых работников в коллективе.
- Затрудняюсь ответить.

12. Используется ли в вашем коллективе закрепление молодых работников к опытным работникам (наставничество)?

- Все молодые работники закрепляются за опытными работниками.
- Используется, но формально.
- Не используется.
- Затрудняюсь ответить.

13. Какая работа проводится в вашей организации по адаптации новых работников в трудовом коллективе?

- Ознакомительные беседы.
- Экскурсии по предприятию.
- Наставничество.
- Создан совет молодых специалистов.
- Другие формы (укажите) _____
- Затрудняюсь ответить.

14. Укажите формы привлечения работников к управлению коллективом:

- Собрания трудового коллектива.
- Совет бригады.
- Совет трудового коллектива.
- Не используются никакие методы привлечения работников к управлению трудовым коллективом.
- Затрудняюсь ответить.

15. Ваши предложения по улучшению работы с кадрами в вашем трудовом коллективе: _____

16. Укажите свои данные:

- Пол _____
- Возраст _____

• Образование _____
Благодарим за сотрудничество!

Анкета «Исследование мотиваций труда работника»

1. Проанализируйте свой вид деятельности по нижеследующим факторам. Против каждого фактора поставьте свою оценку от 0 до 10. Оценка 0 ставится в том случае, если фактор вообще не имеет для вас никакого значения. Оценка 10 ставится тогда, когда фактор имеет первостепенное значение. Оценка 5 ставится в том случае, если фактор имеет среднее значение и т. д.

- Высокая заработная плата.
- Работа ненапряженная.
- Гибкий график работы.
- Работа дает возможность реализовать свои способности.
- Работа дает возможность реализовать свои профессиональные знания.

- Работа дает возможность профессионального роста.
- Работа дает возможность общаться с интересными людьми.
- Работа позволяет общаться со своими единомышленниками.
- Работа дает возможность завоевать авторитет у администрации.
- Работа дает возможность сохранить за собой рабочее место.
- Работа дает возможность получить звания, награды.
- На работе благоприятный социально-психологический климат.
- На работе благоприятные условия труда.
- Работа особо не привлекает, но другой работы нет.

2. Оцените от 0 до 1 с точностью 0,1 уровень вероятности того, что перечисленные ниже факторы будут достигнуты вами во время труда:

- На работе я смогу получать хорошую заработную плату.
- Работа позволит реализовать свои способности.
- Работа обеспечит мне профессиональный рост.
- На работе я реализую свои профессиональные знания, навыки.
- На работе я смогу общаться с интересными людьми.
- Проявляя инициативу, я смогу завоевать авторитет у администрации организации.
- Только хорошая работа поможет сохранить за собой рабочее место.
- Только хорошо работая, можно получить награды, звания.
- Только на работе можно общаться со своими единомышленниками.

- На работе всегда сохраняется благоприятный социально-психологический климат.

- В ближайшее время для меня не появится подходящей работы.

3. Проанализируйте отдельные стороны работы, которые вас не устраивают. Степень удовлетворенности оцените в баллах от 1 до 10.

- Работа однообразная, монотонная, не требует никакого творчества.

- Работа физически тяжелая, грязная.

- Работа слишком напряженная, ответственная.

- На работе вредные условия труда.

- На работе плохой социально-психологический климат.

- Нет никаких перспектив профессионального роста.

- Непосредственный руководитель необъективно относится ко мне.

- Заработная плата не соответствует затраченному труду.

- Премии и другие материальные поощрения распределяются несправедливо.

4. А теперь укажите, насколько часто в работе встречаются перечисленные ниже факторы. Вероятность наступления отдельных событий оцените от 0 до 1, с точностью до 0,1.

- Работа однообразная, монотонная, не требует никакого творчества.

- Работа физически тяжелая, грязная.

- В коллективе плохой социально-психологический климат.

- Работа слишком напряженная, ответственная.

- Постоянно приходится работать в неблагоприятных условиях труда.

- Нет никаких надежд, что меня повысят в должности.

- Постоянно несправедливо распределяют премии и другие выплаты.

5. Укажите ваш пол _____

6. Укажите ваш возраст _____

7. Ваше образование _____

Заполненные анкеты обрабатываются. По каждой анкете разрабатывается модель мотивации труда.

Общая модель мотивации труда (Y) рассчитывается по формуле

$$Y = A_1 P_1 X_1 + A_2 P_2 X_2 + \dots + A_n P_n X_n,$$

где X – исследуемый фактор;

A – валентность (значимость) для работника отдельных факторов мотивации труда;

P – вероятность достижения ожидаемых результатов.

При разработке модели мотивации труда валентность факторов определяется каждым работником. По трудовому коллективу рассчитывается среднее значение.

Полученная модель подробно анализируется, и на ее основании разрабатываются конкретные мероприятия. Разработанные мероприятия должны быть обоснованны.

На следующем этапе игры магистранты из подгруппы «администрация» предлагает подгруппе «рабочие» определенные мероприятия по совершенствованию структуры мотивации труда. Вторая подгруппа выступает оппонентами предлагаемых мер. Затем магистранты меняются ролями.

Подведение итогов игры

По итогам всей деловой игры каждый участник оформляет отчет, в котором должна быть изложена индивидуальная модель мотивации труда и мероприятия по ее совершенствованию.

По результатам игры выявляется лучшая модель мотивации труда, лучшие мероприятия по развитию мотивации труда, лучший руководитель.

Все магистранты получают дифференцированную оценку за участие в игре.

Методические рекомендации по составлению резюме

Резюме представляет собой самохарактеристику (жизнеописание) кандидата и является одним из самых эффективных средств саморекламы, самомаркетинга на рынке труда.

Резюме содержит описание способностей кандидата при «продаже рабочей силы». Оно должно быть беспристрастным и отражать имеющиеся у кандидата основные качества, требуемые во время труда по конкретной профессии (образование, квалификация, жизненный и производственный опыт, особенности личности).

Кандидат должен составить резюме так, чтобы указать в нем свои положительные качества как человека, так и специалиста. Квалифицированная помощь со стороны необходима для корректировки стиля изложения, устранения орфографических ошибок, которые в резюме не допустимы.

Цель резюме – привлечь внимание к себе при первом заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить пригласить на собеседование. Если резюме не привлекло внимание, это свидетельствует о его некачественном составлении.

На основании резюме формируется первое и устойчивое мнение о человеке. Часто кандидаты приносят резюме на собеседование и просят с ним ознакомиться во время разговора. Это позволяет больше узнать о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы, повысить эффективность собеседования.

Кандидат, составляющий резюме, должен помнить следующее:

- резюме производит особое впечатление, если его читают первый раз;
- удачно составленное резюме дает возможность лично встретиться с работодателем или его представителем.

Резюме имеет произвольную форму, однако специалисты, работающие на рынке труда, считают наиболее эффективную форму, включающую следующие *структурные элементы*:

- заголовок (фамилия, имя, отчество);
- основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения);
- цель обращения (на какую работу, в какой должности и на каких условиях претендует);
- опыт работы (наименование организаций, занимаемые должности, выполняемые функции, профессиональные достижения);
- образование (наименование учебных заведений, полученные специальности, повышение квалификации);

- дополнительная информация о кандидате: сведения о владении иностранными языками, навыках работы на компьютере, наличии водительских прав, спортивных достижениях, участии в художественной самодеятельности, научных исследованиях; сведения о воинской службе; указание о готовности к сверхурочной работе; сведения о рекомендациях, а также характеристика личных качеств (например, трудолюбив, аккуратен, энергичен, требователен к себе, обладает лидерскими качествами);

- дата составления резюме.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим *требованиям*:

- краткость (отсутствие лишних слов);
- конкретность (отсутствие неточной, лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии);
- целенаправленность (изложение главных сведений, подтверждающих право кандидата претендовать на данную должность);
- честность (отсутствие неверной информации);
- избирательность (не следует включать в резюме второстепенную, ненужную информацию).

По форме различают следующие виды резюме:

- *Хронологическое резюме*, которое наиболее пригодно для специалистов, имеющих производственный стаж по профессии. Описание трудового опыта и имеющегося образования располагается в хронологическом порядке, последовательности событий, занимаемых должностей; указываются годы учебы и работы.

- *Функциональное резюме*, применяемое при описании какого-либо специфического опыта и круга знаний, когда нет необходимости в хронологическом порядке излагать процесс накопления опыта. Эта форма резюме наиболее пригодна в случаях, когда был перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

- *Хронологически-функциональное резюме*, используемое для формирования о каких-либо достижениях и в то же время сохраняемое хронологическую последовательность изложения трудового стажа соискателя.

- *Целевое резюме*, которое оформляется тогда, когда внимание сосредотачивается на определенной цели – должности, круге знаний, способностях.

- *Академическое резюме*, используемое профессорско-преподавательским составом. В нем дается перечень научных трудов, научных званий, наград.

Обычно работодатели предпочитают хронологическую форму резюме.

Образец написания резюме
(кандидат на должность директора по персоналу)

Кандидат Иванов Иван Иванович, 1961 года рождения, родился и проживаю в городе Гомеле, женат, имею двоих детей. Получил образование в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации, квалификация – менеджер-экономист.

Основные профессиональные навыки:

- организация и управление процессами оптовой и розничной торговли;
- бухгалтерский учет;
- экономика предприятия, в том числе предприятий розничной торговли;
- анализ хозяйственной деятельности;
- менеджмент;
- управление персоналом;
- составление технико-экономического обоснования проектов;
- получение банковских кредитов.

Карьера:

- 1992–1994 гг. – руководитель частного предприятия;
- 1994–1995 гг. – экономист цеха предприятия;
- 1995–1996 гг. – экономист акционерного общества, начальник планово-экономического отдела.

Психологический портрет.

Имею высокое чувство ответственности и долга. Принципиален, требователен к себе и другим, целеустремленный, дисциплинированный. Инициативен, скрупулезен. Предельно добросовестный и обязательный. Обладаю высокой работоспособностью. Успешно работаю в команде. Не теряю самообладания в критических ситуациях.

Рекомендации.

Кандидат достиг высокого уровня квалификации в области экономики и менеджмента, его профессиональные интересы распространяются на финансовую область, коммерческую деятельность. Обладает высокой теоретической подготовкой, производственным опытом. В сочетании с его энергией и желанием работать может принести пользу организации. Адекватный уровень заработной платы – 7 500 000 р.

Оформление писем

Образец письма о просьбе рассмотреть кандидатуру по приему на работу

Уважаемый Иван Иванович!

Прошу рассмотреть мою кандидатуру на должность секретаря-референта.

Мне 23 года, имею высшее образование по специальности «Менеджмент», знаю делопроизводство, умею работать на персональном компьютере, печатаю со скоростью 180 знаков в минуту, знаю деловой этикет.

Я окончила Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, курсы секретарей-референтов, курсы английского языка, владею деловым английским языком.

Была бы рада получить приглашение на собеседование, чтобы при личной встрече обосновать свои возможности приносить организации пользу благодаря моей квалификации и высокой заинтересованности в работе.

Приложение – резюме на русском и английском языках.

Адрес: г. Гомель, улица Советская, д. 102, кв. 43.

Оформление писем в соответствии с немецкими нормами 5008

Коммерческое письмо пишут на листе формата А4 (297×210 мм), размер шрифта – 12 пунктов, межстрочный интервал – одинарный. Размеры полей должны быть следующие: верхнее – 5 см, левое – 2,5 см, правое – 1,5 см, нижнее – 2,5 см. Если письмо располагается и на обратной стороне листа, то правое поле, также как и левое, должно быть 2,5 см.

Письмо должно включать следующие элементы:

- адрес отправителя;
- адрес получателя;
- строку индексов;
- строку «касательно»;
- обращение;
- текст, разбитый на абзацы;

- приветствие;
- подпись;
- фамилию отправителя;
- примечание о приложении.

Все элементы письма записываются без отступов начиная с левого края. Для оформления отдельных элементов письма (например, таблицы) допускается отступ слева, равный 5 см. Письмо форматируется по левому краю или по обоим краям.

Поле адресов (отправителя и получателя) занимает 10 строк. Справа поле адресов не должно превышать 10 см от левого края листа (от границы текста – 7,5 см). Строка индексов включает в себя следующие элементы: индекс, сообщение, адрес, телефон, место, дату.

Строка «касательно» выражает главную мысль письма. Пометку «Касательно» писать не обязательно.

Расстояние между элементами письма следующие:

- между полем адресов и строкой индексов – 1 строка;
- между строкой индексов и строкой «касательно» – 2 строки;
- между строкой «касательно» и обращением – 2 строки;
- между обращением и текстом письма – 1 строка;
- между абзацами – 1 строка;
- между текстом и приветствием – 1 строка;
- внутри приветствия – 1 строка;
- между приветствием и фамилией – 3 строки;
- между фамилией и пометкой о приложении – 1 строка.

Группы вопросов, включаемые в бланк тестирования кандидата на определенную должность

При разработке бланка вопросов для тестирования кандидатов на определенную должность целесообразно разработать две группы показателей.

Первая группа включает:

- опыт работы;
- образование;
- знание разговорного английского языка;
- навыки работы на персональном компьютере;
- понимание содержания деятельности по выбранной профессии;
- опыт работы по профилю профессии;
- владение методами руководства персоналом;
- умение водить автомобиль.

Вторая группа включает:

- организаторские способности;
- внешний вид кандидата;
- профессиональный этикет;
- стрессоустойчивость;
- работоспособность;
- пунктуальность;
- исполнительность;
- умение работать в команде;
- желание усваивать новое;
- профессиональная интуиция;
- настойчивость;
- оптимизм.

Первая группа характеризует уровень подготовки кандидата для работы на определенной должности. Вторая группа качеств – это деловые и личностные качества кандидата.

Все перечисленные показатели оцениваются в баллах (от 1 до 10). Один балл выставляется кандидату, если данное качество отсутствует, 10 баллов – если качество проявляется в высшей степени.

Затем подсчитывается сумма баллов по первой и второй группам качеств.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Планы семинарских занятий, вопросы для обсуждения, темы рефератов, задания	6
Тема 1. Введение в дисциплину «Менеджмент и организационное поведение».....	6
Тема 2. Этапы развития менеджмента организационного поведения ..	8
Тема 3. Сущность менеджмента организации	9
Тема 4. Компетенция и качества менеджера.....	13
Тема 5. Эффективность работы менеджера.....	14
Тема 6. Природа лидерства	16
Тема 7. Анализ внутригрупповых процессов в трудовом коллективе	18
Тема 8. Поведение индивидов в организации.....	19
Тема 9. Управление обучением персонала в организации.....	20
Тема 10. Механизм мотивации труда.....	22
Тема 11. Процесс формирования и развития трудового коллектива ..	23
Тема 12. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации	25
Тема 13. Менеджмент персонала организации	26
Тема 14. Командный менеджмент.....	29
Тема 15. Подбор и расстановка кадров.....	31
Тема 16. Кадровая политика организации	32
Тема 17. Формирование системы контроля в организации	34
Тема 18. Направления развития организации	35
Тема 19. Развитие менеджмента и организационная эффективность.....	36
Список рекомендуемой литературы	39
Приложения.....	41

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II ступени**

Автор-составитель
Коржов Василий Сергеевич

Редактор Е. В. Седро
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 25.05.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,20. Тираж 50 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

**МЕНЕДЖМЕНТ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II степени**

Гомель 2015